

## Organizational Control and Monitoring System from the Perspective of Employees (Education Department of Oshtrinan Borujerd city)

Roholah Hosseini\*

Assistant Professor, Faculty of Management , Payame Noor University, Tehran,  
Iran.

Ali Esmaeili

Bachelor of Science, Faculty of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran  
DOI: 10.22098/CPA.2024.14094.1021

### Abstract

**Introduction:** The position and status of the organizational control and monitoring system is of particular importance in the eyes of management thinkers and experts. Timely and effective control and supervision supports the organization in achieving its goals and creates confidence and trust in the implementation of programs. The purpose of this research is to investigate the organizational control and monitoring system from the point of view of education workers of Oshtrinan city.

**Materials and Methods:** The current research is descriptive and survey type. The required data was collected through a researcher-made questionnaire. The validity of the questionnaire was confirmed by the review of the relevant professors. The statistical population of the research included all those working in the education and upbringing of children. Sampling was done in a simple random way. A sample of 70 selected education and training staff. And the data has been collected by a questionnaire of 20 questions. The analysis was done using statistical formulas of standard deviation, variance and standard Z.

---

\* Corresponding Author: [r.hosseini59@pnu.ac.ir](mailto:r.hosseini59@pnu.ac.ir)

<https://orcid.org/0000-0003-4884-4504>

**How to Cite:** Hosseini, R., Esmaeili, A... (2024). Organizational Control and Monitoring System from the Perspective of Employees (Education Department of Oshtrinan Borujerd city), *Comparative Public Administration Quarterly*, 1(4), PP 145-179.

DOI: 10.22098/CPA.2024.14094.1021

**Discussion and Results:** The analysis of the research data shows the confirmation of the main hypothesis.

**Conclusion:** Based on the results of the research and analysis of the views of the education staff, the education monitoring and control system was evaluated as effective.

**Keywords:** Effectiveness, Organizational Control and Monitoring System, Employees.

### **Extended Abstract**

**Introduction:** The necessity, position and position of control is of particular importance in the eyes of management thinkers. But the main issue is how to apply effective and efficient control because applying inappropriate control not only does not help in achieving goals, Rather, it leaves many costs and negative consequences in the employees and the organization. The position and status of the organizational control and monitoring system is of particular importance in the eyes of management thinkers and experts. Timely and effective control and supervision supports the organization in achieving its goals and creates confidence and trust in the implementation of programs. The purpose of this research is to investigate the organizational control and monitoring system from the point of view of education workers of Oshtrinan city.

**Materials and Methods:** The current research is descriptive and survey type. The required data was collected through a researcher-made questionnaire. The validity of the questionnaire was confirmed by the review of the relevant professors. The statistical population of the research included all those working in the education and upbringing of children. Sampling was done in a simple random way. A sample of 70 selected education and training staff. And the data has been collected by a questionnaire of 20 questions. The analysis was done using statistical formulas of standard deviation, variance and standard Z.

**Discussion and Results:** The findings of the research based on the average raw scores (4.11), variance (0.24), standard deviation (0.49) and standard Z score (2.27) showed that the average opinions about the mentioned components are at a higher level. It was moderately significant.

The first sub-assumption of the research considered the most important strength of the education monitoring and control system to be the commitment of the officials. This indicator of the monitoring and control system was measured through the fifth question of the questionnaire and the research findings were based on the average raw scores (4.79), variance (0.24), standard deviation (0.49) and Z score. Standard (3/65) It showed that the average opinions of the education staff of Oshtrinan city about the mentioned component is at a higher level than the average level. Because in the mentioned index, the Z test statistic is equal to (3.65) And this value is significantly more than Z of the critical area ( $Z_{0/05} = 1.65$ ) with a confidence level of 95%. And it is even more than the amount of Z in the critical area ( $2.33 = Z_{0.01}$ ). in such a way that even with a confidence level of more than 99% and with an error probability of less than 1%, It is also possible to prove a significant difference in the resulting average difference, rejected the null hypothesis and confirmed the first sub-hypothesis of the research. The analysis of the research data shows the confirmation of the main hypothesis.

**Conclusion:** Based on the results of the research and analysis of the views of the education staff, the education monitoring and control system was evaluated as effective. Considering that the monitoring, control and evaluation system is capable of responding to many issues in the field of human resources management. such as training managers, evaluating and improving performance, improving communications and also legal requirements related to this field has It is possible to use the monitoring, control and evaluation system in order to improve the performance of employees. Since one of the important missions of educational organizations, Raising an effective generation for the future of societies. It is necessary to pay attention

to the monitoring element in this regard. In order to do this well, managers can use knowledge, methods, techniques and experience. solve the problem of conflict between individual freedom and organizational control. In the meantime, supervisors with effective supervision and timely and appropriate controls and by applying the necessary changes and corrections. If you deviate from the specified path, They can guide the educational organization in the direction of reaching the goals.

**Conflict of interest** :The responsible author declares that he has no conflict of interest in writing or publishing this article

## سیستم کنترل و نظارت سازمانی از دیدگاه دیدگاه کارکنان و

### فرهنگیان

(آموزش و پرورش شهرستان اشترینان بروجرد)

روح اله حسینی\*

نویسنده مسؤل: استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

علی اسماعیلی

کارشناسی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: 1402/11/04

تاریخ بازنگری: 1402/12/22

تاریخ پذیرش: 1402/12/26

نوع مقاله: پژوهشی

صص: 179-145

### چکیده

**مقدمه:** موقعیت و جایگاه سیستم کنترل و نظارت سازمانی در نزد اندیشمندان و صاحب نظران مدیریت از اهمیت خاصی برخوردار است. کنترل و نظارت بهنگام و اثربخش سازمان را در دستیابی به اهداف پشتیبانی می کند و اطمینان و اعتماد را در اجرای برنامه ها تقویت می کند. هدف از این مطالعه بررسی وضعیت سیستم کنترل و نظارت سازمانی در آموزش و پرورش شهرستان اشترینان است. **روش شناسی:** مطالعه حاضر از نظر هدف کاربردی و از نوع توصیفی و پیمایشی است. داده های مورد نیاز از طریق پرسشنامه محقق ساخته گردآوری شد. روایی پرسشنامه از طریق بررسی اساتید مربوطه تایید شد. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان و فرهنگیان شاغل در آموزش و پرورش اشترینان بود. نمونه ای 70 نفری به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از فرمول های آماری انحراف معیار، واریانس و Z استاندارد انجام گرفته است. **یافته ها:** تحلیل داده های تحقیق بیانگر تائید فرضیه اصلی است. **نتیجه گیری:** براساس نتایج تحقیق سیستم نظارت و کنترل آموزش و پرورش از دیدگاه فرهنگیان اثربخش ارزیابی شد.

**کلیدواژه ها:** اثربخشی، سیستم کنترل و نظارت سازمانی، کارکنان

\* نویسنده مسؤل: r.hosseini59@pnu.ac.ir

## مقدمه

ضرورت، موقعیت و جایگاه کنترل در نزد اندیشمندان صاحب نظران مدیریتی از اهمیت خاصی برخوردار است، اما موضوع اصلی نحوه‌ی اعمال کنترل اثربخش و کاراست زیرا اعمال کنترل نامناسب نه تنها در دستیابی به اهداف کمکی نمی‌کند، بلکه خود هزینه‌ها و پیامدهای منفی بسیاری را در کارکنان و سازمان بر جا می‌گذارد. به رغم جامعیت ظاهری تئوری‌ها و مدل‌های مطرح شده در باره‌ی کنترل، پرسش‌های بسیاری در این باره بی‌جواب مانده‌اند که می‌تواند موضوع بسیاری از پژوهش‌های علمی را به خود اختصاص دهد (ارجلو و همکاران، 1392). از دیدگاه اسلام، نظارت جایگاه مهمی در امور فردی و اجتماعی دارد (Ghaderi Nasab et al, 2023). کنترل در سازمان‌ها افراد و امکانات را برای دستیابی به اهداف خاص هدایت می‌کند (Sitkin et al., 2010; Sitkin et al., 2020). کنترل سازمانی که همیشه در زندگی سازمانی حضور دارد و برای کارآیی مداوم سازمانی حیاتی است، به فرآیندهایی اشاره دارد که مدیران را قادر می‌سازد تا «توجه، برانگیختن و تشویق افراد را برای عمل به روش‌هایی که از اهداف سازمان حمایت می‌کند» هدایت کنند (Cardinal, Kreutzer, & Miller, 2017, p. 559). به این ترتیب، سیستم‌های کنترل پیکربندی مکانیسم‌های کنترلی (مانند قوانین، استانداردهای خروجی یا هنجارها) هستند که برای تأثیرگذاری بر اهداف کنترل (یعنی ورودی‌ها، رفتارها یا خروجی‌ها طراحی شده‌اند سوال اصلی تحقیق حاضر این است که سیستم نظارت و کنترل در اداره آموزش و پرورش از چه میزان اثربخشی برخوردار است؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

کنترل سازمانی یعنی مجموعه مکانیسم‌هایی با هدف همسوسازی قابلیت‌ها، فعالیت‌ها و عملکرد کارکنان با آرمان‌ها و اهداف سازمانی به طور گسترده در این مطالعه تفسیر شده است (Errichiello & Pianese, 2016; Sitkin et al., 2020). اگرچه برخی از شیوه‌های مدیریتی و ساختارهای سازمانی ممکن است با هدف اعمال کنترل نباشد، اما احتمالاً بر تمایل کارکنان برای عمل مطابق با چشم انداز، ارزش‌ها و اهداف شرکت تأثیر می‌گذارد. به طور مشابه، کارکنان بر پویایی و اثربخشی کنترل سازمانی نیز بر اساس روشی که از تمام فناوری‌ها و نه تنها برای اهداف نظارتی طراحی شده‌اند، تأثیر می‌گذارند. مدیران توسط کارکنان به عنوان عوامل سازمانی دیده می‌شوند زیرا آنها مسئول اجرای هنجارها و رویه‌های

نظارتی هستند که در سطح سازمان تعریف شده است (Rouleau & Balogun, 2011; Kurtessis et al., 2017) در عین حال، آنها بر کنترل سازمانی از طریق رفتارهای خود تأثیر می‌گذارند که در (الف) سبک رهبری، که همچنین تحت تأثیر انتظارات زیردستان، روسا و همسالان است که آنها را به رفتاری خاص هدایت می‌کند و (ب) روابط ایجاد شده با زیردستان که آنها را تشویق می‌کند تا به قوانین و هنجارهای کنترل سازمانی پایبند باشند (Kurtessis et al., 2017). مفهوم « نظارت » در معنای عام، به مجموعه عملیاتی گفته می‌شود که طی آن، میزان تطابق عملکرد اشخاص با قوانین و مقررات سنجیده می‌شود تا از این طریق، با مطابقت نتایج عملکرد با هدف‌های مطلوب، اطمینان به دست آید. (اخوان کاظمی، 1391: 31) بررسی مختصر تاریخچه نظارت و راهنمایی آموزشی نشان می‌دهد که در اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم تا سال 1920، نظارت با رویکردهای « مستبدانه »، در دهه 1920، نظارت و راهنمایی علمی توسط مدیران، در دهه 1930 برقراری روابط آزاد منشانه و راهنمایی بروکراتیک، در دهه 1940، تشریک مساعی و تصمیم‌گیری گروهی توسط، مدیران، در 1950 تا 1970، توسعه برنامه درسی، 1960 و 1970 نظارت کلینیکی و مدیریت سیستمی توسط راهنمایان حرفه‌ای و در دهه 1980، نظارت و راهنمایی به عنوان مدیریت آموزشی توسط معاون و مدیر و همه کارکنان ذی نفوذ انجام می‌گرفت (سجادی و همکاران، 1395: 49-40) گسترش روزافزون کار از راه دور، کنترل سازمانی را در پیش زمینه قرار می‌دهد (Pianese et al, 2023). در بین وظایف مدیر، نظارت را می‌توان از اهم وظایف دانست زیرا مسئولیت نهایی مدیر حفظ سیستم سازمان می‌باشد و با توجه به اینکه هر سیستم یا نظامی که ساخته دست بشر باشد اگر کنترل نشود، دیر یا زود تضعیف و متلاشی می‌شود، تجربه نشان داده است که هر نظامی که ساخته انسان باشد نمی‌تواند بدون وجود نظارت مدت مدیدی به کار خود ادامه دهد (1993 Sadeghpour). نظارت و کنترل در امر مدیریت و اعمال آن در هر سازمان و تشکیلاتی اجتناب ناپذیر است. اگر نظارت و کنترل در سازمان صورت نپذیرد، سازمان دچار انحطاط و هرج و مرج می‌شود و به اهداف و برنامه‌های از پیش تعیین شده دست نخواهد یافت. وجود یک نظام کامل نظارت و کنترل از ضرورتها در یک مدیریت سالم و موفق، است. دین مبین اسلام، سازمانها و موسسات و حکومت های اسلامی را به داشتن یک نظام جدی، کامل، دقیق و عادلانه نظارت و کنترل سفارش می‌نماید (میرزاآقایی کیاکالایی و هویدا، 1397).

نظارت و کنترل، فرآیندی است برای کسب اطمینان از اینکه اقدامات و فعالیتهای جاری سازمان منطبق با برنامه، در جهت اهداف پیش بینی شده است (محمودیان و همکاران، 1394). نظارت بر اساس بینش الهی، مراقبت و زیر نظر قرار دادن نیروی انسانی و کارها به منظور حفظ سلامت نیروی انسانی و مطلوبیت کارهاست (نیکپور و همکاران، 1394). از جمله مباحث زیربنایی در سیستمهای اداری اسلامی، سلامت اداری است که مؤلفه های مختلفی در طراحی این مدل اخلاقی نقش دارد و یکی از مهم ترین آنها نظارت و کنترل اداری است (حبیبی تبار، 1394). نظارت و کنترل یکی از ارکان مدیریت محسوب می شود و مدیر به عنوان یکی از وظایف اصلی خود باید امکانات، شیوه ها و عملیات گوناگون تشکیلات را زیر پوشش نظارتی قرار می دهد تا امکانات موجود و حرکت دستگاه ها به انحراف نرود. مدیر در حیطه نظارت، کلیه عملیات و فعالیت ها را با برنامه و اهداف تعیین شده می سنجد در صورت عدم تطابق عملیات واحدها و افراد با اهداف و برنامه، مدیر باید با هدایت های مناسب انحراف را اصلاح و جبران نماید (پلنگی؛ یاقوتی و سعادتفر، 1402) با پیچیدگی و محدودیت روزافزون در جهان امروز، اهمیت و ضرورت نظارت، ارزیابی و کنترل بیش از پیش شده و کارآمدی و پویایی نظامات تا حد زیادی به نوع و نحوه نظارت و کنترل بستگی دارد (بیطرف و همکاران، 1402). گسترش روزافزون کار از راه دور، کنترل سازمانی را در پیش زمینه قرار می دهد. از آنجایی که کارکنان در فاصله ای از دفاتر سنتی کار می کنند و/یا از نظر جغرافیایی پراکنده هستند، از شرکتها خواسته می شود تا بر تمایل آنها برای عمل مطابق با چشم انداز، ارزشها و اهداف شرکت تأثیر بگذارند. تا به امروز، درک جامعی از نحوه اعمال کنترل سازمانی در ترتیبات کار از راه دور (RWA) هنوز وجود ندارد (Pianese et al, 2023). نظارت یا کنترل از وظایف مهم مدیریت به شمار می رود. این وظیفه به قدری حائز اهمیت است که بعضی از صاحب نظران علم مدیریت معتقدند که مدیریت اثربخش، به داشتن نظام کنترل موثر بستگی دارد ( Parizi, 2005; Alvani 2005; Akbari Haghghi et al, 2014). از دیدگاه کرابیل مسئولین نظارت باید از محدودیت ها و ضعف های خود آگاه باشد و آنها را بپذیرد، باید اهمیت نظارت را درک کند، به طور اثربخش ارتباط برقرار کند، بازخورهای مفید ارائه نماید، در مواقع نیاز قدم های تصاعدی بردارد، شجاعت و ریسک کردن را داشته باشد، بر روی توسعه نظارت سرمایه گذاری کند، تفاوت ها را بپذیرد، شکلیا و مودب باشد و تا حدودی شوخ طبع باشد و خود کنترل باشد ( Kraybill ,



2006). تئوری کنترل سازمانی مبتنی بر نظارت بر رفتار و/ یا خروجی‌ها به ندرت به چالش کشیده شده یا گسترش یافته است (Downes et al, 2023). Cardinal et al., (2010), یافته مطالعه حاضر با یافته و نتایج مطالعات اکبری حقیقی و همکاران (2014)، کرایبل (2006) پاریزی (1384)، اکبری حقیقی و همکاران (1393) و الوانی (1384) همراستا می باشد.

### روش شناسی پژوهش

روش تحقیق در پژوهش حاضر، پیمایشی است و واحد تحلیل نیز در این تحقیق، فرد ( نمونه‌های آماری ) می‌باشد و سطح تحلیل نیز خرد است. همچنین این پژوهش از نظر هدف، یک بررسی کاربردی، از نظر وسعت پهنانگر شهر اُشترینا است. ابزار مورد استفاده برای جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق را کلیه همکار فرهنگی شاغل در آموزش و پرورش شهر اُشترینان ، تشکیل داده‌اند. برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. حجم نمونه 70 نفر می‌باشد. البته برای جلوگیری از کاهش و افت حجم نمونه، تعداد 80 پرسشنامه تکثیر و توزیع شد و نهایتاً 70 پرسشنامه مورد بررسی واقع گردید. نسبت به توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه 20 سوالی محقق ساخته که حاوی گویه‌های مرتبط با فرضیات تحقیق بوده و با بهره‌گیری از طیف لیکرت امتیازبندی گردیده بود. با استفاده از روش‌های آمار توصیفی، واریانس، انحراف معیار و متغیر Z استاندارد انجام گرفته است. اگر چه محقق درصد آزمون فرضیه تحقیق است، اما پس از گردآوری اطلاعات و داده‌ها و طبقه‌بندی آن‌ها، عملاً فرضیه‌ی صفر (که به فرض پوچ نیز موسوم است) را مورد آزمایش قرار می‌دهد. پرسشنامه بر حسب میزان اهمیت آیتم‌ها با استفاده از شیوه‌ی طیف 5 تایی لیکرت نمره‌گذاری شد. (آپنهایم، 1369: 155-164) یعنی اختصاص اعداد 1 تا 5 به سوالاتی که بصورت مثبت تدوین شده بودند ( تمام سوالات پرسشنامه بجز سوال نهم ) از نمره 1 ( گزینه‌ی خیلی کم ) تا نمره 5 ( گزینه‌ی خیلی زیاد ) نمره‌گذاری شدند ولی سوال نهم به دلیل بار منفی آن؛ بصورت معکوس نمره‌گذاری شد یعنی از نمره 1 (گزینه‌ی خیلی زیاد ) تا نمره 5 که به ( گزینه‌ی خیلی کم ) تعلق داشت، نمره‌گذاری شده و پس از اجرا، مجموع نمره هر فرد از جامعه‌ی نمونه محاسبه گردید. در پژوهش حاضر،

محقق فرضیه های آماری تحقیق را به گونه ای تدوین نموده است که بر اساس قاعده ی فوق، آزمون فرض صفر، از نظر آماری فاقد مشکل بوده و قابل سنجش باشد.

فرض صفر (  $H_0$  ) :

$H_0 = ( H_0 : \mu \leq 3 )$  سیستم نظارت و کنترل در اداره آموزش و پرورش فاقد اثربخشی است.

فرض تحقیق (  $H_A$  ) :

$H_A = ( H_A : \mu > 3 )$  سیستم نظارت و کنترل در اداره آموزش و پرورش دارای اثربخشی است.

جدول 1. پرسشنامه

ردیف	سوال	نماد اختصاری	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
1	نظارت و کنترل بین مقاطع تحصیلی آموزش و پرورش یکسان است.	A.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
2	نسبت به استخدام معلمان نظارت خاصی وجود دارد.	B.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
3	شما رعایت ارزش های اخلاقی را در نظارت و کنترل آموزش و پرورش شهرستان را چگونه ارزیابی می کنید؟	C.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
4	شما بهنگام بودن سیستم نظارت و کنترل آموزش و پرورش شهرستان را چگونه ارزیابی می کنید؟	D.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
5	مسئولین سیستم نظارت و کنترل آموزش و پرورش شهرستان را چه قدر متعهد ارزیابی می کنند؟	E.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
6	مسئولین سیستم نظارت و کنترل آموزش و پرورش شهرستان را چقدر با تجربه و مسلط بر انجام وظایف ارزیابی می کنند؟	F.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
7	شما روش نظارت و ارزیابی آموزش و پرورش شهرستان را چقدر موثر ارزیابی می کنید؟	G.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
8	شما آیین نامه های نظارت و ارزیابی را چقدر کارآمد ارزیابی می کنید؟	H.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
9	نظارت و کنترل در سازمان آموزش و پرورش حالت مچ گیری دارد.	I.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
10	نظارت در سازمان آموزش و پرورش بین مسئولین و کارکنان یکسان است.	J.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
11	نظارت و کنترل به صورت متنوع انجام می گیرد.	K.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
12	نظارت و کنترل به شیوه تخصصی انجام می گیرد.	L.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
13	مسئولین نظارت و کنترل با رغبت کار خود را انجام می دهند.	M.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
14	معلمان با رغبت از نظارت و کنترل استقبال می کنند.	N.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
15	ارباب رجوع از مسئولین نظارت و کنترل رضایت دارند.	O.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
16	مسئولین نظارت و کنترل عدالت را سرلوحه کار خود قرار می دهند.	P.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
17	نظارت و کنترل به صورت همه جانبه انجام می گیرد.	Q.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
18	نظارت و کنترل با برنامه انجام می گیرد.	R.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد

زیاد		ط		کم				19
خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	.S	نظارت و کنترل دارای بازخورد هستند.		
زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	.T	بین مسئولین درباره چگونگی نظارت و کنترل هم‌اندیشی وجود دارد.		20

### یافته های پژوهش

آنالیزهای آماری که در این بخش انجام گرفته اند شامل آنالیز توصیفی و آنالیز استنباطی آماری مناسب با فرضیات پژوهش، می‌باشد که به ترتیب تشریح خواهند شد. پس از پاسخگویی افراد نمونه به سوالات پرسشنامه، داده‌های حاصله جمع آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. تجزیه و تحلیل آماری یافته‌های تحقیق: در قدم نخست فرآیند گردآوری نتایج تحقیق، تعداد افرادی که هر یک از گزینه‌های سوالات پرسشنامه را انتخاب کرده بودند، مشخص گردیده و سپس تعداد آن‌ها در ذیل گزینه‌ی مربوطه ثبت شده و پس از آن، رتبه و ضریب هر گزینه در تعداد افرادی که آن را انتخاب کرده بودند، ضرب شده و نهایتاً مجموع نمرات مکتسبه‌ی هر سوال محاسبه و نمره‌ی حاصله بر تعداد افراد نمونه (70 نفر) تقسیم شد. و بدینوسیله میانگین نمرات کسب شده (نمرات خام) توسط هر سوال محاسبه گردید. حاصل مطالب فوق، در جدول ذیل خلاصه گردیده تا در کنار نمرات هر سوال، امکان مشاهده‌ی متن و شاخص هر سوال، به سهولت فراهم آید. نتایج حاصل از فرآیند فوق، در جدول ذیل، به تفکیک هر سوال، قابل مشاهده است:

جدول 2. ثبت فراوانی پاسخها و محاسبه نمرات خام سوال ها ( امتیازات )

شمار ه سوال	تعداد افراد نمونه	فراوانی گزینه ها					جمع نمرات گزینه ها	میانگین نمرات هر سوال ( امتیاز )
		1	2	3	4	5		
1	70	6	3	1	2	2	$(6 \times 1) + (3 \times 2) + (11 \times 3) + (23 \times 4) + (27 \times 5) = (6 \times 6 + 33 + 92 + 135) = 272$	$272 \div 70 = 3/86$
2	70	2	4	1	2	2	$(2 \times 1) + (4 \times 2) + (15 \times 3) + (21 \times 4) + (28 \times 5) = (2 \times 8 + 45 + 84 + 140) = 279$	$279 \div 70 = 3/99$
3	70	3	1	5	1	4	$(3 \times 1) + (1 \times 2) + (5 \times 3) + (18 \times 4) + (43 \times 5) = (3 \times 2 + 15 + 72 + 215) = 307$	$307 \div 70 = 4/39$
..	..	..	..	..	..	.....	..	..
19	70	6	3	8	1	4	$(6 \times 1) + (3 \times 2) + (8 \times 3) + (12 \times 4) + (41 \times 5) = (6 \times 6 + 24 + 48 + 205) = 289$	$289 \div 70 = 4/13$
20	70	1	8	4	1	2	$(12 \times 1) + (8 \times 2) + (4 \times 3) + (17 \times 4) + (29 \times 5) = (12 \times 16 + 12 + 68 + 145) = 253$	$253 \div 70 = 3/61$
		2			7	9		$\bar{x} = 82/35$

فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | سال اول | دوره 1 | شماره 4

در مرحله ی بعد ، نتایج مندرج در جدول فوق ، خلاصه شده و به جدول ذیل منتقل شد تا امکان درج متن سوالات و شاخص ها در کنار فراوانی ، جمع نمرات و میانگین پاسخ ها ، فراهم آید :

جدول 3. میانگین نمرات شاخص ها ، نمرات خام سوال ها ( امتیازات )

شماره سوال	نماد اختصاری متغیرها	تعداد سوالات	فراوانی گزینه ها					میانگین سوال
			1	2	3	4	5	
1	A.	70	6	3	11	23	27	86/3
2	B.	70	2	4	15	21	28	99/3
3	C.	70	3	1	5	18	43	39/4
..	..	..	...	..	..	..	..	..
19	S.	70	6	3	8	12	41	13/4
20	.T	70	12	8	4	17	29	61/3
								$\bar{X} = 12/4$

**ضریب اهمیت متغیرها:** یکی از جنبه های بسیار مهمی که در طراحی پرسشنامه ها مورد توجه قرار نگرفته است این است که ضریب اهمیت سوالات یکسان فرض شده است اما در این مطالعه اهمیت بعضی از سوالات بیشتر بوده و باید وزن بیشتری داشته باشند. در ادامه ( ضریب اهمیت سوال ) بر حسب اهمیت هر یک از شاخص ها به شرح جدول ذیل اختصاص یافت .

جدول 4. ضریب اهمیت متغیرها

ردیف	شماره سوال در پرسشنامه	متن سوال ( شاخص )	ضریب اهمیت موضوع
1	9	حالت معی گیری داشتن نظارت و کنترل در سازمان آموزش و پرورش ( نمره گذاری معکوس )	9/
2	5	میزان تعهد مسئولین سیستم نظارت و کنترل آموزش و پرورش شهرستان	9/



فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | سال اول | دوره 1 | شماره 4

3	6	میزان تجربه و تسلط مسئولین سیستم نظارت و کنترل آموزش و پرورش شهرستان	8 %
..	..	..	..
19	4	بهنگام بودن سیستم نظارت و کنترل آموزش و پرورش شهرستان	2 %
20	2	نظارت خاص نسبت به استخدام معلمان	2 %
			100 %

سپس میانگین موزون هر سوال از طریق حاصلضرب ( ضریب اهمیت سوال ) در میانگین امتیازات سوال ( میانگین نمرات خام هر سوال ) به شرح جدول ذیل اختصاص یافت. بدین صورت که پس از ضرب « ضریب اهمیت سوال » در « میانگین خام مشاهدات هر سوال » ، میانگین موزون هر سوال محاسبه گردید. در انتها پس از جمع میانگین وزنی کلیه سوالات ( $\Sigma = 17/85$ ) و تقسیم آن بر تعداد سوالات ( $17/85 \div 20$ ) ، میانگین وزنی مجموعه سوالات پرسشنامه ( $0/89$ ) محاسبه شد .

جدول 5. محاسبه میانگین موزون و میزان اختلاف از میانگین سوالات

امتیاز سوال	امتیاز سوال	ضریب اهمیت سوال	میانگین موزون	$2(X - \bar{x})$
1	3/86	4 %	$3/86 \times 4 = 0/60$	$(0/60) - (0/89) = (-0/29)2 = (0/08)$
2	3/99	2 %	$3/99 \times 2 = 0/32$	$(0/32) - (0/89) = (-0/57)2 = (0/32)$
3	4/39	6 %	$4/39 \times 6 = 1/16$	$(1/16) - (0/89) = (0/27)2 = (0/07)$
..	..	..	..	..
19	4/13	5 %	$4/13 \times 5 = 0/85$	$(0/85) - (0/89) = (-0/04)2 = (0/002)$
20	3/61	6 %	$3/61 \times 6 = 0/78$	$(0/78) - (0/89) = (-0/11)2 = (0/01)$
	$\Sigma = 82/27$ $\div 20 = 4/11$	$\Sigma = 100\%$	$\Sigma = 17/85$ $17/85 \div 20 = 0/89$ $\bar{x} = 0/89$	$\Sigma = 4/84$ $4/84 \div 20 = \sqrt{0/24} = 0/49$

امتیاز سوال	نماد اختصاری متغیرها	امتیاز سوال	ضریب اهمیت سوال	میانگین موزون امتیاز	$2(X - \bar{x})$
1		3/86	4 %	0/60	0/08
2		3/99	2 %	0/32	0/32
3	A.	4/39	6 %	1/16	0/07
..	B.	..	..	..	..
19	C.	4/13	5 %	0/85	0/002
20	..	3/61	6 %	0/78	0/01

فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | سال اول | دوره 1 | شماره 4

فرآیند تجزیه و  
 تحقیق ، پس از  
 موزون سوالات و  
 میزان اختلاف از  
 سوالات ، واریانس و

2	=17/85	$\bar{x} =$	$\sigma^2 =$		
$\sum(X - \bar{x})$	$\bar{x} =$	100%	82/27		
=4/84	0.89		$\div 20 =$		
			4/11		

در این بخش از  
 تحلیل یافته‌های  
 محاسبه‌ی میانگین  
 سپس محاسبه‌ی  
 میانگین تک تک

انحراف معیار داده‌ها به شرح ذیل محاسبه گردید :

جدول 6. اختلاف از میانگین

$$\text{محاسبه‌ی واریانس نمونه} = \left(\frac{4.84}{20}\right) = 0.24 \quad \delta^2 = \left(\frac{\sum(\bar{x}-\mu)^2}{n}\right)$$

$$\text{محاسبه‌ی انحراف معیار نمونه} = \sqrt{\frac{4.84}{20}} = \sqrt{0.24} = 0.49 \delta = \sqrt{\frac{\sum(\bar{x}-\mu)^2}{n}}$$

تجزیه و تحلیل کلی سوالات

در ادامه، جهت تبدیل امتیازات خام سوالات به نمرات استاندارد، با استفاده از فرمول Z استاندارد، عملیات استانداردسازی داده‌ها به شرح ذیل انجام پذیرفت: برای محاسبه Z ، میانگین را از مشاهده کم کرده و حاصل را بر انحراف معیار تقسیم می کنیم.

$$Z = \frac{\bar{x} - \mu}{\delta} = \frac{\text{امتیاز سوال (مشاهده)} - \text{میانگین}}{\text{انحراف معیار}} = \frac{\bar{x} - \mu}{\delta}$$

| فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | سال اول | دوره 1 | شماره 4

جدول 7. محاسبه استاندارد متغیرهای Z

امتیاز سوال	نماد اختصاری متغیرها	امتیاز سوال
$z = \frac{\bar{x} - \mu}{\delta}$ $\delta = 0/49 \quad \bar{x} = \text{امتیاز سوال}$ $\mu = 3$		
$Z = (3/86 - 3) \div 0/49 = 1/76$	3/86	1
$Z = (3/99 - 3) \div 0/49 = 2/02$	3/99	2
$Z = (4/39 - 3) \div 0/49 = 2/84$	4/39	A.
..	..	B.
$Z = (4/13 - 3) \div 0/49 = 2/31$	4/13	C.
$Z = (3/61 - 3) \div 0/49 = 1/25$	3/61	..
$Z = (4/11 - 3) \div 0/49 = 2/27$	$\frac{82}{27}$ $\div 20 =$ $\frac{4}{11}$	S.

امتیاز سوال	شاخص (متن سوال)	امتیاز سوال	ضریب اهمیت سوال	میانگین موزون امتیاز	$z = \frac{\bar{x} - \mu}{\delta}$
5	میزان تعهد مسئولین سیستم نظارت و کنترل آموزش و پرورش شهرستان	4/79	٪ 9	2/07	3/65
15	میزان رضایت ارباب رجوع از مسئولین نظارت و کنترل	4/53	٪ 7	1/44	3/12
6	میزان تجربه و تسلط مسئولین سیستم نظارت و کنترل آموزش و پرورش شهرستان	4/44	٪ 8	1/58	2/94
10	یکسان بودن نظارت در سازمان آموزش و پرورش بین مسئولین و کارکنان	4/43	٪ 7	1/37	2/92
16	میزان رعایت عدالت توسط مسئولین نظارت و کنترل	4/41	٪ 5	0/97	2/88
3	رعایت ارزش‌های اخلاقی را در نظارت و کنترل آموزش و پرورش شهرستان	4/39	٪ 6	1/16	2/84
17	میزان همه جانبه بودن نظارت و کنترل در شهرستان	4/31	٪ 4	0/74	2/67

فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | سال اول | دوره 1 | شماره 4

2/51	1/07	% 6	4/23	میزان رغبت مسئولین نظارت و کنترل در کار خود	13
2/47	1/60	% 9	4/21	حالت مج گیری داشتن نظارت و کنترل در سازمان آموزش و پرورش	9
2/31	0/85	% 5	4/13	وجود بازخورد در روند نظارت و کنترل	19
2/10	0/81	% 5	4/03	میزان موثر بودن روش نظارت و ارزیابی آموزش و پرورش شهرستان	7
2/10	0/65	% 4	4/03	میزان رغبت و استقبال معلمان از نظارت و کنترل	14
2/02	0/32	% 2	3/99	نظارت خاص نسبت به استخدام معلمان	2
1/86	0/31	% 2	3/91	میزان تنوع در نحوه ی نظارت و کنترل	11
1/78	0/30	% 2	3/87	بهنگام بودن سیستم نظارت و کنترل آموزش و پرورش شهرستان	4
1/76	0/60	% 4	3/86	یکسان بودن نظارت و کنترل بین مقاطع تحصیلی آموزش و پرورش	1
1/63	0/43	% 3	3/80	انجام نظارت و کنترل به شیوه تخصصی	12
1/61	0/43	% 3	3/79	با برنامه بودن روال نظارت و کنترل	18
1/25	0/78	% 6	3/61	وجود هم اندیشی بین مسئولین درباره چگونگی نظارت و کنترل	20
1/04	0/37	% 3	3/51	میزان کارآمدی آیین نامه های نظارت و ارزیابی	8

به منظور سهولت در مقایسه ی یافته های تحقیق ، جدول نمرات Z بر حسب میزان نمره ی Z اکتسابی ، به شرح جدول ذیل چیده شدند :

جدول 7. اولویت بندی متغیرها براساس Z

نتایج حاصل از بررسی داده ها در گروه نمونه ، پس از محاسبه ی واریانس (0/24) و انحراف معیار (0/49) و نمرات Z استاندارد تک تک شاخص های تحقیق ، چنین است :

\* سوال اول ( یکسانی بین مقاطع تحصیلی ) : با میانگین خام (3/86) ، واریانس (0/24) و انحراف معیار (0/49) ، نمره ی Z استاندارد (1/76) کسب نمود.

مقایسه میزان Z ناحیه ی بحرانی (  $Z \alpha = Z_{0/05} = 1/64$  ) با میزان Z به دست آمده (  $1/76 = Z_{\text{سوال اول}}$  ) نشان داد که اختلاف میانگین شاخص (یکسانی بین مقاطع تحصیلی) از لحاظ آماری معنی دار است.



معنی داری اختلاف میانگین = ( سوال اول =  $1/76$  )  $Z$  ) < (  $Z \alpha = Z 0/05 = 1/65$  )

#### سوال اول

\* سوال دوم ( نظارت خاص نسبت به استخدام معلمان ) : با میانگین خام (  $3/99$  ) ، واریانس (  $0/24$  ) و انحراف معیار (  $0/49$  ) ، نمره  $Z$  استاندارد (  $2/02$  ) کسب نمود.

مقایسه میزان  $Z$  ناحیه‌ی بحرانی (  $Z \alpha = Z 0/05 = 1/64$  ) با میزان  $Z$  به دست آمده (  $2/02 =$  سوال دوم  $Z$  ) نشان داد که اختلاف میانگین شاخص ( نظارت خاص نسبت به

استخدام معلمان ) از لحاظ آماری معنی دار است.

معنی داری اختلاف میانگین = ( سوال دوم =  $2/02$  )  $Z$  ) < (  $Z \alpha = Z 0/05 = 1/65$  )

#### سوال دوم

\* سوال سوم ( رعایت ارزش‌های اخلاقی ) : با میانگین خام (  $4/39$  ) ، واریانس (  $0/24$  ) و انحراف معیار (  $0/49$  ) ، نمره  $Z$  استاندارد (  $2/84$  ) کسب نمود.

مقایسه میزان  $Z$  ناحیه‌ی بحرانی (  $Z \alpha = Z 0/05 = 1/64$  ) با میزان  $Z$  به دست آمده (  $2/84 =$  سوال سوم  $Z$  ) نشان داد که اختلاف میانگین شاخص ( رعایت ارزش‌های اخلاقی ) از

لحاظ آماری معنی دار است.

معنی داری اختلاف = ( سوال سوم =  $2/84$  )  $Z$  ) < (  $Z \alpha = Z 0/05 = 1/65$  )

#### میانگین سوال سوم

\* سوال چهارم ( بهنگام بودن سیستم نظارت ) : با میانگین خام (  $3/87$  ) ، واریانس (  $0/24$  )

استاندارد (  $1/78$  ) کسب نمود.  $Z$  و انحراف معیار (  $0/49$  ) ، نمره  $Z$

مقایسه میزان  $Z$  ناحیه‌ی بحرانی (  $Z \alpha = Z 0/05 = 1/64$  ) با میزان  $Z$  به دست آمده (  $1/78 =$  سوال چهارم  $Z$  ) نشان داد که اختلاف میانگین شاخص ( بهنگام بودن سیستم

نظارت ) از لحاظ آماری معنی دار است.

معنی داری اختلاف میانگین = ( سوال چهارم =  $1/78$  )  $Z$  ) < (  $Z \alpha = Z 0/05 = 1/65$  )

#### سوال چهارم

\* سوال پنجم ( میزان تعهد مسئولین ) : با میانگین خام (  $4/79$  ) ، واریانس (  $0/24$  ) و

انحراف معیار (  $0/49$  ) ، نمره  $Z$  استاندارد (  $3/65$  ) کسب نمود.

مقایسه میزان  $Z$  ناحیه‌ی بحرانی ( $Z \alpha = Z_{0/05} = 1/64$ ) با میزان  $Z$  به دست آمده (سوال پنجم =  $3/65$ ) نشان داد که اختلاف میانگین شاخص (میزان تعهد مسئولین) به میزان قابل توجهی، از لحاظ آماری معنی‌دار است.

معنی‌داری اختلاف میانگین ( $3/65 =$  سوال پنجم  $Z$ )  $< (Z \alpha = Z_{0/05} = 1/65)$

سوال پنجم

\* سوال ششم (میزان تجربه مسئولین): با میانگین خام ( $4/44$ )، واریانس ( $0/24$ ) و انحراف معیار ( $0/49$ )، نمره‌ی  $Z$  استاندارد ( $2/94$ ) کسب نمود.

مقایسه میزان  $Z$  ناحیه‌ی بحرانی ( $Z \alpha = Z_{0/05} = 1/64$ ) با میزان  $Z$  به دست آمده (سوال ششم =  $2/94$ ) نشان داد که اختلاف میانگین شاخص (میزان تجربه مسئولین) نیز از لحاظ آماری معنی‌دار است.

معنی‌داری اختلاف میانگین ( $2/94 =$  سوال ششم  $Z$ )  $< (Z \alpha = Z_{0/05} = 1/65)$

سوال ششم

\* سوال هفتم (میزان تاثیر روش نظارت): با میانگین خام ( $4/03$ )، واریانس ( $0/24$ ) و استاندارد ( $2/10$ ) کسب نمود.  $Z$  انحراف معیار ( $0/49$ )، نمره‌ی

مقایسه میزان  $Z$  ناحیه‌ی بحرانی ( $Z \alpha = Z_{0/05} = 1/64$ ) با میزان  $Z$  به دست آمده (سوال هفتم =  $2/10$ ) نشان داد که اختلاف میانگین شاخص (میزان تاثیر روش نظارت) از لحاظ آماری معنی‌دار است.

معنی‌داری اختلاف میانگین ( $2/10 =$  سوال هفتم  $Z$ )  $< (Z \alpha = Z_{0/05} = 1/65)$

سوال هفتم

\* سوال هشتم (میزان کارآمدی آیین‌نامه‌ها): با میانگین خام ( $3/51$ )، واریانس ( $0/24$ ) و انحراف معیار ( $0/49$ )، نمره‌ی  $Z$  استاندارد ( $1/04$ ) کسب نمود.

مقایسه میزان  $Z$  ناحیه‌ی بحرانی ( $Z \alpha = Z_{0/05} = 1/64$ ) با میزان  $Z$  به دست آمده (سوال هشتم =  $1/04$ ) نشان داد که اختلاف میانگین شاخص (میزان کارآمدی آیین‌نامه‌ها) از لحاظ آماری معنی‌دار نیست.

عدم معنی داری اختلاف = (  $Z = 1/04$  = سوال هشتم ) > (  $Z \alpha = Z 0/05 = 1/65$  )

میانگین سوال هشتم

\* سوال نهم (حالت مُچ گیری داشتن) : که به دلیل (نمره گذاری معکوس) باید بصورت (حالت مُچ گیری نداشتن) معنی شود؛ با میانگین خام (  $4/21$  ) ، واریانس (  $0/24$  ) و انحراف معیار (  $0/49$  ) ، نمره ی  $Z$  استاندارد (  $2/47$  ) کسب نمود.

مقایسه میزان  $Z$  ناحیه ی بحرانی (  $Z \alpha = Z 0/05 = 1/64$  ) با میزان  $Z$  به دست آمده (  $2/47 =$  سوال نهم ) نشان داد که اختلاف میانگین شاخص (حالت مُچ گیری نداشتن) از لحاظ آماری معنی دار است.

معنی داری اختلاف میانگین = (  $2/47 =$  سوال نهم ) < (  $Z \alpha = Z 0/05 = 1/65$  )

سوال نهم

\* سوال دهم (یکسان بودن نظارت بین مسئولین و کارکنان) : با میانگین خام (  $4/43$  ) ، واریانس (  $0/24$  ) و انحراف معیار (  $0/49$  ) ، نمره ی  $Z$  استاندارد (  $2/92$  ) کسب نمود. مقایسه میزان  $Z$  ناحیه ی بحرانی (  $Z \alpha = Z 0/05 = 1/64$  ) با میزان  $Z$  به دست آمده (  $2/92 =$  سوال دهم ) نشان داد که اختلاف میانگین شاخص (یکسان بودن نظارت بین مسئولین و کارکنان) از لحاظ آماری معنی دار است.

معنی داری اختلاف میانگین سوال = (  $2/92 =$  سوال دهم ) < (  $Z \alpha = Z 0/05 = 1/65$  )

دهم

\* سوال یازدهم (تنوع در نحوه ی نظارت) : با میانگین خام (  $3/91$  ) ، واریانس (  $0/24$  ) و انحراف معیار (  $0/49$  ) ، نمره ی  $Z$  استاندارد (  $1/86$  ) کسب نمود.

مقایسه میزان  $Z$  ناحیه ی بحرانی (  $Z \alpha = Z 0/05 = 1/64$  ) با میزان  $Z$  به دست آمده (  $1/86 =$  سوال یازدهم ) نشان داد که اختلاف میانگین شاخص (تنوع در نحوه ی نظارت) از لحاظ آماری معنی دار است.

معنی داری اختلاف = (  $1/86 =$  سوال یازدهم ) < (  $Z \alpha = Z 0/05 = 1/65$  )

میانگین سوال یازدهم

\* سوال دوازدهم ( انجام نظارت و کنترل به شیوه تخصصی ) : با میانگین خام ( 3/80 ) ، واریانس (0/24) و انحراف معیار (0/49) ، نمره ی Z استاندارد ( 1/63 ) کسب نمود.  
 مقایسه میزان Z ناحیه ی بحرانی (  $Z \alpha = Z 0/05 = 1/64$  ) با میزان Z به دست آمده ( 1/63 = سوال دوازدهم Z ) نشان داد که اختلاف میانگین شاخص ( انجام نظارت و کنترل به شیوه تخصصی ) از لحاظ آماری معنی دار نیست.

عدم معنی داری اختلاف = ( 1/63 = سوال دوازدهم Z ) > (  $Z \alpha = Z 0/05 = 1/65$  )

میانگین سوال دوازدهم

\* سوال سیزدهم ( میزان رغبت مسئولین نظارت و کنترل در کار خود ) : با میانگین خام ( 4/23 ) ، واریانس (0/24) و انحراف معیار (0/49) ، نمره ی Z استاندارد ( 2/51 ) کسب نمود.  
 مقایسه میزان Z ناحیه ی بحرانی (  $Z \alpha = Z 0/05 = 1/64$  ) با میزان Z به دست آمده ( 2/51 = سوال سیزدهم Z ) نشان داد که اختلاف میانگین شاخص ( میزان رغبت مسئولین نظارت و کنترل در کار خود ) از لحاظ آماری معنی دار است.

معنی داری اختلاف میانگین = ( 2/51 = سوال سیزدهم Z ) < (  $Z \alpha = Z 0/05 = 1/65$  )

سوال سیزدهم

\* سوال چهاردهم ( میزان رغبت و استقبال معلمان از نظارت و کنترل ) : با میانگین خام ( 4/03 ) ، واریانس (0/24) و انحراف معیار (0/49) ، نمره ی Z استاندارد ( 2/10 ) کسب نمود.

مقایسه میزان Z ناحیه ی بحرانی (  $Z \alpha = Z 0/05 = 1/64$  ) با میزان Z به دست آمده ( 2/10 = سوال چهاردهم Z ) نشان داد که اختلاف میانگین شاخص (میزان رغبت و استقبال معلمان از نظارت و کنترل ) از لحاظ آماری معنی دار است.

معنی داری اختلاف میانگین = ( 2/10 = سوال چهاردهم Z ) < (  $Z \alpha = Z 0/05 = 1/65$  )

سوال چهاردهم

\* سوال پانزدهم ( میزان رضایت ارباب رجوع از مسئولین نظارت و کنترل ) : با میانگین خام ( 4/53 ) ، واریانس (0/24) و انحراف معیار (0/49) ، نمره ی Z استاندارد ( 3/12 ) کسب نمود.

مقایسه میزان Z ناحیه‌ی بحرانی ( $Z \alpha = Z_{0/05} = 1/64$ ) با میزان Z به دست آمده (سوال پانزدهم Z) نشان داد که اختلاف میانگین شاخص (میزان رضایت ارباب رجوع از مسئولین نظارت و کنترل) از لحاظ آماری معنی‌دار است.

معنی‌داری اختلاف میانگین ( $Z = 3/12$  = سوال پانزدهم Z) < ( $Z \alpha = Z_{0/05} = 1/65$ )

سوال پانزدهم

\* سوال شانزدهم (میزان رعایت عدالت توسط مسئولین نظارت و کنترل): با میانگین خام (4/41)، واریانس (0/24) و انحراف معیار (0/49)، نمره‌ی Z استاندارد (2/88) کسب نمود. مقایسه میزان Z ناحیه‌ی بحرانی ( $Z \alpha = Z_{0/05} = 1/64$ ) با میزان Z به دست آمده (سوال شانزدهم Z) نشان داد که اختلاف میانگین شاخص (میزان رعایت عدالت توسط مسئولین نظارت و کنترل) از لحاظ آماری معنی‌دار است.

معنی‌داری اختلاف میانگین ( $Z = 2/88$  = سوال شانزدهم Z) < ( $Z \alpha = Z_{0/05} = 1/65$ )

سوال شانزدهم

\* سوال هفدهم (میزان همه جانبه بودن نظارت و کنترل در شهرستان): با میانگین خام (4/31)، واریانس (0/24) و انحراف معیار (0/49)، نمره‌ی Z استاندارد (2/67) کسب نمود. مقایسه میزان Z ناحیه‌ی بحرانی ( $Z \alpha = Z_{0/05} = 1/64$ ) با میزان Z به دست آمده (سوال هفدهم Z) نشان داد که اختلاف میانگین شاخص (میزان همه جانبه بودن نظارت و کنترل در شهرستان) از لحاظ آماری معنی‌دار است.

معنی‌داری اختلاف میانگین ( $Z = 2/67$  = سوال هفدهم Z) < ( $Z \alpha = Z_{0/05} = 1/65$ )

سوال هفدهم

\* سوال هجدهم (با برنامه بودن روال نظارت و کنترل): با میانگین خام (3/79)، واریانس (0/24) و انحراف معیار (0/49)، نمره‌ی Z استاندارد (1/61) کسب نمود.

مقایسه میزان Z ناحیه‌ی بحرانی ( $Z \alpha = Z_{0/05} = 1/64$ ) با میزان Z به دست آمده (سوال هجدهم Z) نشان داد که اختلاف میانگین شاخص (با برنامه بودن روال نظارت و کنترل) از لحاظ آماری معنی‌دار نیست.

عدم معنی داری اختلاف = (  $1/61$  = سوال هجدهم  $Z$  ) > (  $Z \alpha = Z 0/05 = 1/65$  )

میانگین سوال هجدهم

\* سوال نوزدهم ( وجود بازخورد در روند نظارت و کنترل ) : با میانگین خام (  $4/13$  ) ، واریانس (  $0/24$  ) و انحراف معیار (  $0/49$  ) ، نمره  $Z$  استاندارد (  $2/31$  ) کسب نمود.

مقایسه میزان  $Z$  ناحیه بحرانی (  $Z \alpha = Z 0/05 = 1/64$  ) با میزان  $Z$  به دست آمده (  $2/31$  = سوال نوزدهم  $Z$  ) نشان داد که اختلاف میانگین شاخص ( وجود بازخورد در روند نظارت و کنترل ) از لحاظ آماری معنی دار است.

معنی داری اختلاف میانگین = (  $2/31$  = سوال نوزدهم  $Z$  ) < (  $Z \alpha = Z 0/05 = 1/65$  )

سوال نوزدهم

\* سوال بیستم (هم‌اندیشی بین مسئولین نظارت و کنترل ) : با میانگین خام (  $3/61$  ) ، واریانس (  $0/24$  ) و انحراف معیار (  $0/49$  ) ، نمره  $Z$  استاندارد (  $1/25$  ) کسب نمود.

مقایسه میزان  $Z$  ناحیه بحرانی (  $Z \alpha = Z 0/05 = 1/64$  ) با میزان  $Z$  به دست آمده (  $1/25$  = سوال بیستم  $Z$  ) نشان داد که اختلاف میانگین شاخص (هم‌اندیشی بین مسئولین نظارت و کنترل ) از لحاظ آماری معنی دار نیست.

عدم معنی داری اختلاف میانگین = (  $1/25$  = سوال بیستم  $Z$  ) > (  $Z \alpha = Z 0/05 = 1/65$  )

سوال بیستم

### تحلیل فرضیه های اصلی

سیستم نظارت و کنترل در اداره آموزش و پرورش اثربخش است.

\* (میزان اثربخشی سیستم نظارت و کنترل در اداره آموزش و پرورش ) با میانگین خام (  $4/11$  ) ، واریانس (  $0/24$  ) و انحراف معیار (  $0/49$  ) ، نمره  $Z$  استاندارد (  $2/27$  ) کسب نمود.

رد فرض  $RHO$   $\rightarrow$  (  $2/27$  = کل پرسشنامه  $Z$  ) < (  $Z \alpha = Z 0/05 = 1/65$  )

صفر

از آنجا که آماره آزمون Z برابر ( 2/27 ) است و این مقدار بیش از مقدار بحرانی ( 1/65 ) = Z<sub>0/05</sub> است ، فرض صفر رد و فرض مقابل ( فرض تحقیق ) تایید می شود.

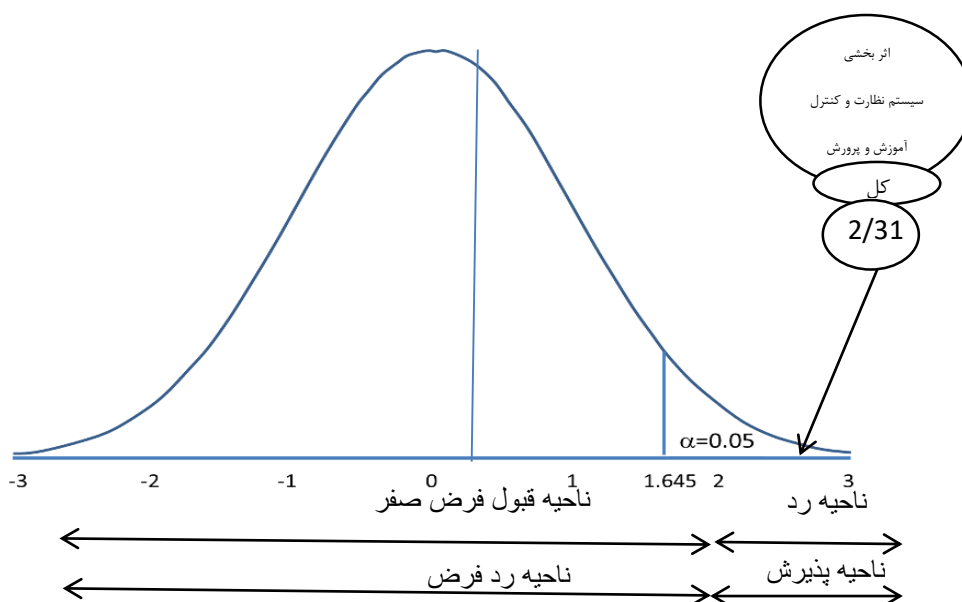
$$Z \text{ کل پرسشنامه} = RHO \ 1/64 > 2/27 =$$

( نپذیرفتن فرض صفر = Rejected Ho )

( تایید AHA ) (  $Z \alpha = Z_{0/05} = 1/65$  ) < (  $Z \text{ کل پرسشنامه} = 2/27$  )

( پذیرش فرض تحقیق = Accepted HA = فرض اصلی تحقیق )

فرض اصلی تحقیق تایید شد = سیستم نظارت و کنترل در آموزش و پرورش اثربخش است



### فرضیات فرعی تحقیق

1) مهم ترین نقطه قوت سیستم نظارت و کنترل در مسئولین متعهد است.

بررسی یافته‌های پژوهش نشان داد که سوال پنجم ( میزان تعهد مسئولین ) با بالاترین میزان نمره‌ی خام ( 4/79 ) و کسب بالاترین میزان Z استاندارد به مقدار ( 3/65 ) به عنوان مهم‌ترین نقطه‌ی قوت سیستم کنترل و نظارت شناخته شد.

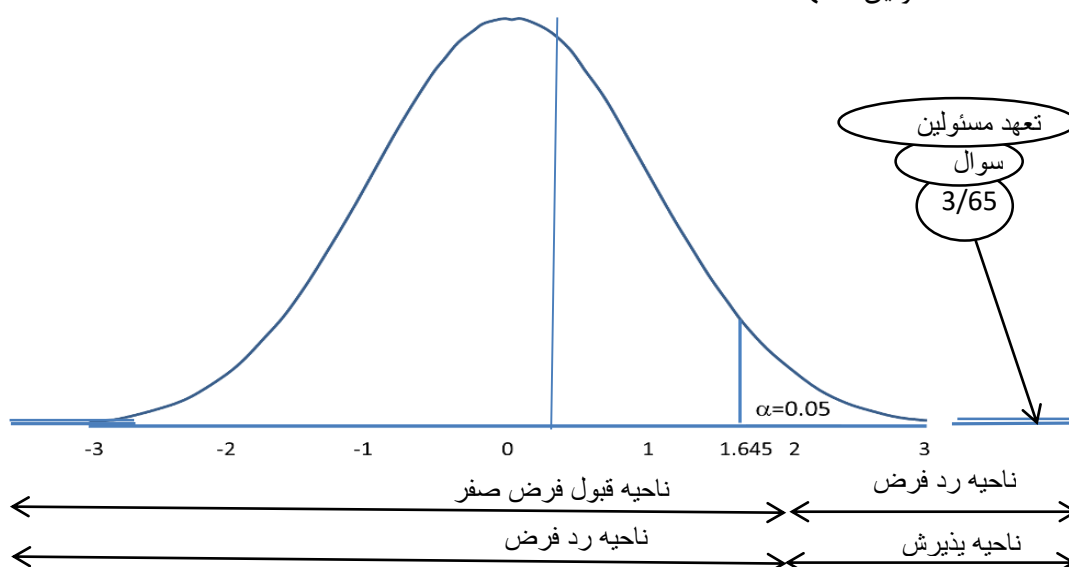
\* ( میزان تعهد مسئولین ) با میانگین خام ( 4/79 ) ، واریانس ( 0/24 ) و انحراف معیار ( 0/49 ) ، نمره‌ی Z استاندارد ( 3/65 ) کسب نمود.

از آنجا که در شاخص مزبور ، آماره آزمون Z برابر ( 3/65 ) است و این مقدار به میزان قابل توجهی بیش از Z ناحیه‌ی بحرانی (  $Z_{0/05} = 1/65$  ) با سطح اطمینان 95 درصد است و حتی از میزان Z ناحیه‌ی بحرانی (  $Z_{0/01} = 2/33$  ) نیز افزون‌تر است لذا با سطح اطمینان بیش از 99 درصد و با میزان احتمال خطای کمتر از 1 درصد ، تفاوت معنی‌داری اختلاف میانگین حاصله را اثبات نموده ، فرض صفر را رد کرده و اولین فرض فرعی تحقیق را تایید نمود.

$$\rightarrow (3/65 = \text{اولین فرض فرعی تحقیق } Z) < (Z_{\alpha} = Z_{0/05} = 1/65)$$

تایید اولین فرض فرعی تحقیق AHA

اولین فرض فرعی تحقیق تایید شد = مهم‌ترین نقطه قوت سیستم نظارت و کنترل در مسئولین متعهد است.





در پی بررسی دومین فرض فرعی تحقیق که چنین بود :

2) مهم‌ترین نقطه ضعف سیستم نظارت و کنترل در بهنگام نبودن آن است. نتایج ذیل حاصل شد :

بررسی یافته‌های پژوهش نشان داد که سوال چهارم ( بهنگام بودن سیستم نظارت ) با کسب میزان  $Z$  استاندارد به مقدار  $(1/78)$  و مقایسه آن با  $Z$  ناحیه‌ی بحرانی  $(Z_{0/05} = 1/64)$   $(Z \alpha =$  اختلاف میانگین این شاخص از نظر آماری معنی‌دار شناخته شده به عنوان مهم‌ترین نقطه ی ضعف سیستم کنترل و نظارت شناخته نشد.

معنی داری اختلاف =  $(1/78 = \text{سوال چهارم } Z) < (Z \alpha = Z_{0/05} = 1/65)$

میانگین سوال چهارم

از آنجا که آماره آزمون  $Z$  برابر  $(1/78)$  است و این مقدار بیش از مقدار بحرانی  $(1/65 =$

$Z_{0/05}$ ) است ، فرض صفر را رد می کنیم. و فرض مقابل آن ( بهنگام بودن سیستم نظارت )

تایید می‌شود.

$(Z \alpha = Z_{0/05} = 1/65) < (Z = 1/78 = \text{دومین فرض فرعی تحقیق } Z) \rightarrow$

رد دومین فرض فرعی تحقیق RHA

رد دومین فرض فرعی تحقیق = مهم‌ترین نقطه ضعف سیستم نظارت و کنترل در بهنگام نبودن آن نیست .

ادامه‌ی بررسی‌ها در میان یافته‌های پژوهش جهت شناخت مهم‌ترین نقطه‌ی ضعف سیستم کنترل و نظارت نشان داد که سوال هشتم ( میزان کارآمدی آیین‌نامه‌ها ) با پایین‌ترین میزان نمره‌ی خام  $(3/51)$  و کسب پایین‌ترین میزان  $Z$  استاندارد به مقدار  $(1/04)$  به عنوان مهم‌ترین نقطه‌ی ضعف سیستم کنترل و نظارت شهرستان اُشترینان شناخته شد.

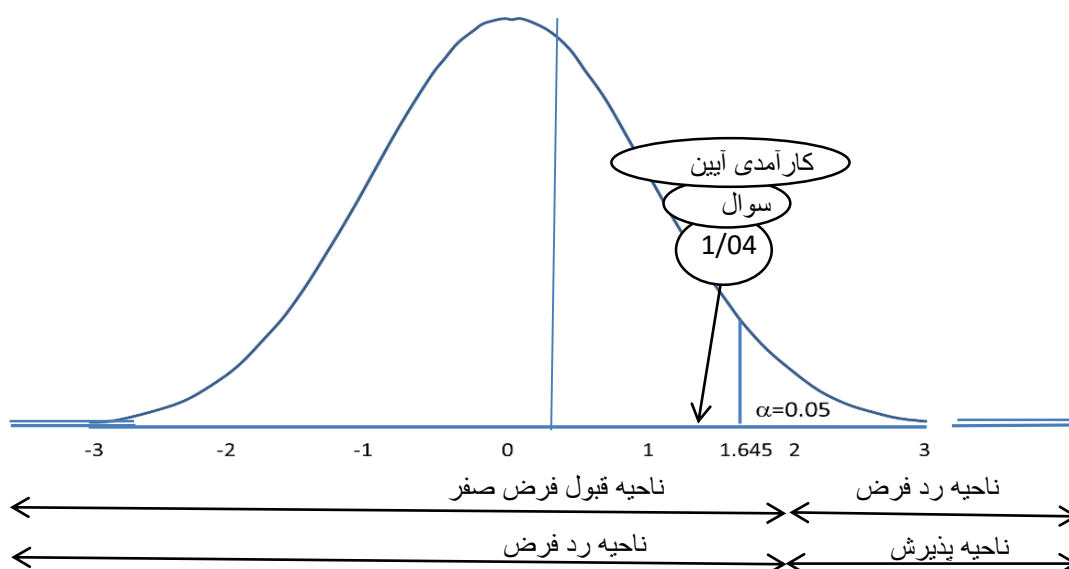
\* ( میزان کارآمدی آیین‌نامه‌ها ) با میانگین خام  $(3/51)$  ، واریانس  $(0/24)$  و انحراف معیار  $(0/49)$  ، نمره‌ی  $Z$  استاندارد  $(1/04)$  کسب نمود.

عدم معنی داری اختلاف =  $(1/04 = \text{سوال هشتم } Z) > (Z \alpha = Z_{0/05} = 1/65)$

میانگین سوال هشتم

یافته ی جدید = عدم تایید کارآمدی آیین نامه ها ، نشان از نا کارآمدی آیین نامه ها دارد .  
 رد دومین فرض فرعی تحقیق = مهم ترین نقطه ضعف سیستم نظارت و کنترل در بهنگام  
 نبودن آن نیست .

یافته ی جدید = مهم ترین نقطه ضعف سیستم نظارت و کنترل در نا کارآمدی آیین نامه ها  
 است .



روش کنترل صحت مقدار Z محاسبه شده  
 پس از پیدا کردن Z برای حصول اطمینان از صحت محاسبات انجام شده ، با استفاده از روش  
 معکوس محاسبات از طریق مقدار Z محاسبه شده و انحراف معیار داده ها و مقدار میانگین ( $\mu$ )  
 ، و با استفاده از این رابطه : ( $x = \mu + \delta z$ ) ، مقدار X (نمره ی خام داده ها) را پیدا  
 می کنیم .

$$x = \mu + \delta z$$

$$3 + (0/49 \times 2/27) = 4/11$$

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با موضوع ارزیابی سیستم نظارت و کنترل آموزش و پرورش، مبتنی بر نظرسنجی از گروه نمونه‌ی 70 نفری، از میان کارکنان آموزش و پرورش شهرستان اُشترینان و بوسیله‌ی پرسشنامه‌ی 20 سوالی انجام پذیرفت فرض اصلی تحقیق چنین بود ( سیستم نظارت و کنترل در آموزش و پرورش دارای اثربخشی است ) یافته‌های تحقیق بر اساس میانگین نمرات خام ( 4/11 ) ، واریانس ( 0/24 ) ، انحراف معیار ( 0/49 ) و نمره‌ی  $Z$  استاندارد ( 2/27 ) نشان داد که میانگین نظرات درباره مؤلفه‌های مذکور در سطح بالاتر از سطح متوسط معنی‌دار بود.

به عبارت دیگر با مقایسه‌ی نمره‌ی  $Z$  استاندارد حاصله با میزان  $Z$  ناحیه‌ی بحرانی با سطح اطمینان 95 درصد یعنی با احتمال 5 درصد خطا، تفاوت معنی‌داری اختلاف میانگین حاصله را اثبات نموده و فرض تحقیق مورد تایید قرار گرفته و در اظهارات کارکنان آموزش و پرورش شهرستان اُشترینان سیستم نظارت و کنترل آموزش و پرورش اثربخش شناخته شد حاصل بررسی نتایج تحقیق در مورد فرض‌های فرعی چنین بود :

اولین فرض فرعی تحقیق، مهم‌ترین نقطه‌ی قوت سیستم نظارت و کنترل آموزش و پرورش را تعهد مسئولین دانست. این شاخص از سیستم نظارت و کنترل، از طریق سوال پنجم پرسشنامه مورد سنجش قرار گرفت و یافته‌های تحقیق بر اساس میانگین نمرات خام ( 4/79 ) ، واریانس ( 0/24 ) ، انحراف معیار ( 0/49 ) و نمره‌ی  $Z$  استاندارد ( 3/65 ) نشان داد که میانگین نظرات کارکنان آموزش و پرورش شهرستان اُشترینان درباره مؤلفه‌ی مذکور در سطحی بالاتر از سطح متوسط قرار دارد.

از آنجا که در شاخص مزبور، آماره آزمون  $Z$  برابر ( 3/65 ) است و این مقدار به میزان قابل توجهی بیش از  $Z$  ناحیه‌ی بحرانی (  $Z_{0/05} = 1/65$  ) با سطح اطمینان 95 درصد است و حتی از میزان  $Z$  ناحیه‌ی بحرانی (  $Z_{0/01} = 2/33$  ) نیز افزون‌تر است به گونه‌ای که حتی با سطح اطمینان بیش از 99 درصد و با میزان احتمال خطای کمتر از 1 درصد، نیز می‌توان تفاوت معنی‌داری اختلاف میانگین حاصله را اثبات نموده، فرض صفر را رد کرده و اولین فرض فرعی تحقیق را تایید نمود.

(  $Z \alpha = Z_{0/05} = 1/65$  ) < ( اولین فرض فرعی تحقیق  $Z$  )

تایید اولین فرض فرعی تحقیق  $H_A$   $\Rightarrow$

اولین فرض فرعی تحقیق تایید شد = مهم‌ترین نقطه قوت سیستم نظارت و کنترل، مسئولین متعهد است.

بررسی سایر مولفه‌های تحقیق، حاکی از آن بود که پس از مولفه‌ی (میزان تعهد مسئولین) ، که مهم‌ترین مولفه‌ی شاخص نقاط قوت سیستم نظارت و کنترل در آموزش و پرورش بود ؛ مولفه‌های : (میزان رضایت ارباب و رجوع از مسئولین نظارت و کنترل) با میانگین نمره‌ی خام (4/53) و انحراف معیار (0/49) و میزان نمره‌ی Z استاندارد (3/12) و همچنین مولفه‌ی (میزان تجربه و تسلط مسئولین سیستم نظارت و کنترل) با میانگین نمره‌ی خام (4/44) و انحراف معیار (0/49) و میزان نمره‌ی Z استاندارد (2/94) در اظهارات کارکنان آموزش و پرورش شهرستان آشتَرینان رتبه‌های بعدی شاخصه‌های نقطه قوت سیستم نظارت و کنترل آموزش و پرورش قرار می‌گیرند. علاوه بر این ؛ با بررسی سایر داده‌ها و یافته‌های تحقیق ، مشخص شد پس از مولفه‌ی (ناکارآمدی آیین‌نامه‌ها) ، که مهم‌ترین مولفه‌ی شاخص نقاط ضعف سیستم نظارت و کنترل در آموزش و پرورش بود مولفه‌های (عدم وجود هم‌اندیشی بین مسئولین درباره‌ی چگونگی نظارت و کنترل) با میانگین نمره‌ی خام (3/51) و انحراف معیار (0/49) و میزان نمره‌ی Z استاندارد (1/04) و مولفه‌ی (با برنامه نبودن روال نظارت و کنترل) با میانگین نمره‌ی خام (3/61) و انحراف معیار (0/49) و میزان نمره‌ی Z استاندارد (1/25) و همچنین مولفه‌ی (عدم انجام نظارت و کنترل به شیوه‌ی تخصصی) با میانگین نمره‌ی خام (3/79) و انحراف معیار (0/49) و میزان نمره‌ی Z استاندارد (1/61) ، در اظهارات کارکنان آموزش و پرورش شهرستان آشتَرینان رتبه‌های بعدی شاخصه‌های نقاط ضعف سیستم نظارت و کنترل در آموزش و پرورش قرار گرفتند. مقایسه زوجی آزمون اختلاف میانگین (Z) ، تفاوت مولفه‌های (میزان رغبت مسئولین نظارت و کنترل در کار خود) با میزان (رغبت و استقبال معلمان از نظارت و کنترل) را به ترتیب طی نمرات Z استاندارد (2/51) و (2/10) نشان داده است. به عبارت دیگر کارکنان آموزش و پرورش شهرستان آشتَرینان ، در اظهارات خویش ، (میزان رغبت مسئولین نظارت و کنترل در کار خود) را نسبت به مؤلفه (رغبت و استقبال معلمان از نظارت و کنترل) در حد بالاتری ارزشیابی نموده‌اند. بطور خلاصه ؛ بررسی چگونگی تفاوت‌های معنی‌دار در خصوص سیستم نظارت و کنترل آموزش و پرورش از دیدگاه شاغلین و کارکنان آموزش و پرورش شهرستان آشتَرینان ، حاکی از آن است که اظهارات آنان در مؤلفه‌های : (میزان تعهد

مسئولین نظارت و کنترل) با نمره  $Z$  استاندارد (3/65) و (رضایت ارباب و رجوع از مسئولین نظارت و کنترل) با نمره  $Z$  استاندارد (3/12) و (میزان تجربه ی مسئولین نظارت و کنترل) با نمره  $Z$  استاندارد (2/94) و (یکسان بودن نظارت در سازمان آموزش و پرورش بین مسئولین و کارکنان) با نمره  $Z$  استاندارد (2/92) و (میزان رعایت عدالت توسط مسئولین نظارت و کنترل) با نمره  $Z$  استاندارد (2/88) و (رعایت ارزش های اخلاقی در نظارت و کنترل آموزش و پرورش شهرستان) با نمره  $Z$  استاندارد (2/84) و (میزان همه جانبه بودن نظارت و کنترل در شهرستان) با نمره  $Z$  استاندارد (2/67) و (میزان رغبت مسئولین نظارت و کنترل در کار خود) با نمره  $Z$  استاندارد (2/51) و (حالت مچ گیری نداشتن نظارت و کنترل در سازمان آموزش و پرورش) با نمره  $Z$  استاندارد (2/47)؛ تفاوت معنی داری بین میانگین اظهارات آنان با میانگین جامعه، در سطحی بیش از ( $Z_{0/01} = 2/33$ ) مشاهده شد. یعنی آزمون تفاوت معنی داری میانگین  $Z$  استاندارد، نشان داد کارکنان آموزش و پرورش اُشترینان مولفه های فوق را نسبت به سایر مولفه ها، در حد بالاتری ارزیابی نموده اند. و بین میانگین اظهارات آنان در مولفه های فوق، با میانگین جامعه، در سطح اطمینان بیش از 99 درصد و احتمال خطای 1 درصد تفاوت معنی داری وجود دارد ولی در مؤلفه های (وجود بازخورد در روند نظارت و کنترل) با نمره  $Z$  استاندارد (2/31) و (میزان موثر بودن روش نظارت و ارزیابی در آموزش و پرورش شهرستان) با نمره  $Z$  استاندارد (2/10) و (میزان رغبت و استقبال معلمان از نظارت و کنترل) با نمره  $Z$  استاندارد (2/10) و (نظارت خاص نسبت به استخدام معلمان) با نمره  $Z$  استاندارد (2/02) و (میزان تنوع در نحوه ی نظارت و کنترل) با نمره  $Z$  استاندارد (1/86) و (بهنگام بودن سیستم نظارت و کنترل آموزش و پرورش شهرستان) با نمره  $Z$  استاندارد (1/78) و (یکسان بودن نظارت و کنترل بین مقاطع تحصیلی آموزش و پرورش) با نمره  $Z$  استاندارد (1/76)؛ تفاوت معنی داری بین میانگین اظهارات کارکنان آموزش و پرورش اُشترینان در سطح ( $Z_{0/05} = 1/65$ ) وجود داشت. یعنی آزمون تفاوت معنی داری میانگین  $Z$  استاندارد نشان داد که بین میانگین اظهارات کارکنان آموزش و پرورش اُشترینان در مولفه های فوق با میانگین جامعه، در سطح اطمینان بیش از 95 درصد و با احتمال خطای 5 درصد، تفاوت معنی داری وجود داشته و در حد بالاتری نسبت به میانگین جامعه قرار دارد. و نهایتاً، در مولفه های: (انجام نظارت و کنترل به شیوه ی

تخصصی) با نمره  $Z$  استاندارد (1/63) و (با برنامه بودن روال نظارت و کنترل) با نمره  $Z$  استاندارد (1/61) و (وجود هم‌اندیشی بین مسئولین درباره چگونگی نظارت و کنترل) با نمره  $Z$  استاندارد (1/25) و (میزان کارآمدی آیین‌نامه‌های نظارت و کنترل) با نمره  $Z$  استاندارد (1/04)؛ بین میانگین اظهارات کارکنان آموزش و پرورش آسترینان با میانگین جامعه، تفاوت معنی‌داری در سطح ( $Z_{0/05} = 1/65$ ) وجود نداشت. یعنی آزمون تفاوت معنی‌داری میانگین  $Z$  استاندارد، نشان داد که در سطح اطمینان 95 درصد و با احتمال خطای 5 درصد، تفاوت مشاهده شده بین میانگین اظهارات کارکنان آموزش و پرورش آسترینان نسبت به میانگین جامعه، قابل ملاحظه نبوده و معنی‌دار نیست. نتایج حاصل از تحقیق حاکی از آن است که فرضیه‌ی اصلی تحقیق مورد تایید قرار گرفته و سیستم نظارت و کنترل در آموزش و پرورش دارای اثربخشی مثبت است. یافته‌های تحقیق، بیانگر آن است که پراکندگی داده نسبت به میانگین معنی‌دار بوده و مقادیر بیش از حد متوسط داده‌ها، نشانگر آنست که نگرش افراد شاغل در آموزش و پرورش آسترینان، میزان اثربخشی سیستم نظارت و کنترل را در آموزش و پرورش، مثبت ارزیابی نموده‌اند. با مشاهده‌ی نتایج کل مولفه‌های تحقیق و با ملاحظه‌ی برآیند تمامی مولفه‌ها می‌توان چنین نتیجه گرفت که کارکنان آموزش و پرورش شهرستان آسترینان؛ سیستم نظارت و کنترل سازمانی را با میانگین خام (4/11)، واریانس (0/24) و انحراف معیار (0/49)، نمره  $Z$  استاندارد (2/27)، در سطح اطمینان 95 درصد و با احتمال خطای 5 درصد، مثبت ارزیابی نموده و (اثربخشی سیستم نظارت و کنترل در اداره آموزش و پرورش) را تایید نموده‌اند. به اتکاء سایر یافته‌های تحقیق می‌توان این‌گونه استدلال کرد که: چنین نگرشی می‌تواند ناشی از تعهد دقت مهارت و عملکرد مثبت مسئولین آموزش و پرورش شهرستان باشد. به مدیران ارشد سازمان آموزش و پرورش پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

- 1) نظارت و کنترل در سازمان‌ها امری ضروری و بدیهی است لکن باید با استفاده از روش و شیوه‌ی مناسب انجام گیرد تا ضمن برآورده شدن اهداف سازمان؛ زمینه‌ی تقویت نقاط قوت و اصلاح کاستی‌ها را فراهم آورد.
- 2) در سازمان‌ها باید روشی جهت شناسایی کسانی که وظیفه خود را به خوبی انجام می‌دهند، وجود داشته باشد تا ضمن تشویق آن‌ها، انگیزش سازمانی را تقویت نمود.
- 3) تلاش و تلاشگر هر دو مهم هستند، کارها هم باید حسن فعلی (شکل درست) داشته

- باشد و هم حسن فاعلی ( نیت درست ).
- 4) در همه‌ی سازمان‌ها ، باید به گونه‌ای رفتار شود که همه‌ی افراد سازمان مثل اعضای یک پیکر تلقی گردند در چنین شرایطی تایید و یا تخریب یک عضو سازمان به مثابه‌ی تایید و تخریب سازمان معنا می‌شود . زیرا در چنین شرایطی عوامل و کارکنان آن ، مجموعه‌ی سازمان را از خویش می‌دانند.
- 5) در یک بدن همه اعضا باید با هم رشد کنند، لذا باید امکان رشد سازمانی برای همه‌ی افراد فراهم باشد و تلاش مدیریت عالی سازمان بر ارتقای کیفی همه‌ی افراد معطوف گردد.
- 6) نگرش مثبت کارکنان یک سازمان نسبت به مدیران و مسولین آن ، در میزان رضایتمندی آنان از برنامه‌های سازمان از جمله شیوه‌ها و روش‌های نظارت و کنترل؛ تاثیرگذار است .
- 7) ارتباط مناسب مسئولین هر سازمان با رده‌های مختلف شغلی عوامل و پرسنل نیز می‌تواند در نگرش مثبت کارکنان نسبت به مجموعه‌ی بخش‌های مدیریتی از جمله سیستم نظارت و کنترل حاکم بر فضای اداری ، موثر باشد.
- 8) یکی از مسایل مهمی که در امر نظارت اهمیت دارد مساله‌ی تضاد بالقوه میان نیاز به آزادی عمل فردی و کنترل سازمانی است که مدیران باید متناسب با وضعیت کار واحد خود و شناختی که از زیردستان دارند ، آن را حل نمایند و تعادلی بین اعمال کنترل و آزادی عمل به وجود آورند ، به عبارت دیگر باید مدیران را در زمینه‌های نظارتی و هدایت و نحوه‌ی اجرای آن، آموزش داد.
- 9) از آنجایی که یکی از رسالت‌های مهم سازمان‌های آموزشی ، پرورش یک نسل موثر برای آینده‌ی جوامع می‌باشد ، توجه به عنصر نظارت در این خصوص ضروری است. برای این که این امر به خوبی میسر گردد، مدیران می‌توانند از طریق استفاده از دانش، روش‌ها ، فنون و تجربه ، مساله‌ی تضاد بین آزادی فردی و کنترل سازمانی را حل کنند. در این بین، ناظران با نظارت موثر و کنترل‌های به موقع و مناسب و با اعمال تغییرات و اصلاحات لازم در صورت انحراف از مسیر مشخص، می‌توانند سازمان آموزشی را در جهت قرارگیری در مسیر دستیابی به اهداف، هدایت کنند.
- 10) با توجه به اینکه نظام نظارت ، کنترل و ارزشیابی ، توان پاسخگویی به بسیاری از

مسائل حوزه مدیریت منابع انسانی مانند پرورش مدیران، ارزشیابی و بهسازی عملکرد، بهبود ارتباطات و نیز الزامات قانونی مربوط به این حوزه را دارد. می توان از نظام نظارت، کنترل و ارزشیابی در جهت بهبود عملکرد کارکنان بهره برد.

### تعارض منافع

نویسنده مسئول اعلام می دارد که هیچ تضاد منافی در رابطه با نویسندگی و یا انتشار این مقاله ندارد.

### منابع و ماخذ

1. اخوان کاظمی، بهرام. (1391)، نظارت در نظام اسلامی، تهران، نشر پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی؛ اسفند.
2. ارجلو، مهدی؛ سپهوند، رضا؛ جلیلود، محمدرضا؛ نصراللهی وسطی سیمین. (1392). نقد نظریه های کنترل سازمانی و ضرورت توجه به آن از منظر تعالیم اسلامی، دوفصلنامه علمی تخصصی اسلام و مدیریت، 2(4)، 81 - 106.
3. بیطرف، احمد، حمیدی، علی، ایزدی، مصطفی، & امینی، سیدجواد. (1402). تبیین الگوی نظارت، ارزیابی و کنترل در اندیشه مقام معظم رهبری (مدظله العالی). مطالعات بین رشته ای دانش راهبردی، 13(51)، 117-138.
4. پلنگی، مرتضی و یاقوتی، محمد و سعادتفر، مهدی. (1402). اهمیت نظارت و کنترل در مدیریت اداری سازمان ها، سیزدهمین کنفرانس بین المللی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی، تهران، <https://civilica.com/doc/1773849>
5. حبیبی تبار، حسین. (1397). سلامت اداری در پرتو نظارت و کنترل اسلامی و مقارنه آن با نظام اداری ایران. پژوهش های اخلاقی (انجمن معارف اسلامی)، 8(4)، 97-116. SID. <https://sid.ir/paper/fa369556>
6. سجادی، سیده اعظم؛ فتحی مقدم، عبدالله؛ آزرمی، سمیه. (1395). مروری بر نظارت آموزشی اثر بخش، نشریه مطالعات آموزشی، مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی دانشگاه علوم پزشکی ارتش (نما)، 5(1)



7. محمودیان، حمید؛ ساجدی، علی محمد و بیگم فقیهی، طاهره. (1394). نظارت و کنترل از نگاه مدیریتی امام علی ( علیه السلام )، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی ، بهار ، دوره 6 ، شماره 1 ( شماره پیاپی 21 ) : 191 - 211
8. محمودیان، حمید؛ ساجدی، علیمحمد و فقیهی، طاهره بیگم. (1394). نظارت و کنترل از نگاه مدیریتی امام علی(ع). رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، 21(1)، 191-211.
9. میرزاآقایی کیاکلائی، میترا، و هویدا، رضا. (1397). نظام کنترل و نظارت در مدیریت اسلامی. کنفرانس بین المللی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران. SID. <https://sid.ir/paper/fa899250>
10. نیکپور، امین؛ منظری توکلی، علیرضا؛ سالجقه، سنجر؛ پورکیانی، مسعود و عرب پور، علیرضا. (1394). ارائه الگوی مفهومی نظارت بر کار کارکنان سازمانهای دولتی بر اساس معیارهای پیشنهادی دانشمندان مسلمان در جهت سیاستهای کلی نظام اداری. اسلام و پژوهش های مدیریتی، 11(1)، 99-116

## References

1. Akbari Haghghi F, Jafari Poyan E, Aghighi N. (2014). Barriers and Facilitators of Care/ Treatment Monitoring in Hamedan University of Medical Sciences. Jhosp, 13 (3), 43-50 [URL: <http://jhosp.tums.ac.ir/article-1-5406-fa.html>]
2. Akhvankazemi, b. (2012). Monitoring in the Islamic System, Tehran, Islamic Culture and Thought Research Institute Publishing; March. [In Persian]
3. Alvani M. (2005). General management, 26th edition, Ney published [In Persian]
4. Arjalu, M., Sefhvand, R., Jalilvand, M. R., Nasrollahivasati, S. (2013). Criticism of organizational control theories and the need to pay attention to it from the perspective of Islamic teachings, two-quarter specialized scientific journal of Islam and Management, 2(4), 81-106.
5. Bitraf, A., Hamidi, A., Yazidi, M., & Amini, S.J. (2023). Explaining the pattern of supervision, evaluation and control in the thought of the

- Supreme Leader (Madazla al-Ali). Interdisciplinary studies of strategic knowledge, 13(51), 117-138.
6. Cardinal, L. B., Kreutzer, M., & Miller, C. C. (2017). An aspirational view of organizational control research: Re-invigorating empirical work to better meet the challenges of 21st century organizations. *Academy of Management Annals*, 11(2), 559-592.
  7. Cardinal, L. B., Sitkin, S. B., & Long, C. P. (2004). Balancing and rebalancing in the creation and evolution of organizational control. *Organization science*, 15(4), 411-431.
  8. Cardinal, L. B., Sitkin, S. B., & Long, C. P. (2010). A configurational theory of control. *Organizational control*, 51(79), 85-100.
  9. Downes, R., Daellenbach, U., & Donnelly, N. (2023). Remote control: Attitude monitoring and informal control in distributed teams. *Journal of Business Research*, 154, 113293.
  10. Errichiello, L. & Pianese, T. (2016) Organizational control in the con-text of remote work arrangements: a conceptual framework. In:Widener, S., Epstein, M. & Verbeeten, F. (Eds.)Performance mea-surement and management control: contemporary issues, SeriesStudies in Managerial and Financial Accounting, BIngly:Emerald Group Publishing Limited,31. 273–305.
  11. Ghaderi Nasab A, Khazaei M, Sabahi Garaghani M. (2023). Supervising the Affairs of Religious Governance in Terms of Islamic Jurisprudence and Guaranteeing the Health of Society. *Islamic Life Style*, 7(2), 342-351. [URL: <http://islamiclifej.com/article-1-1795-fa.html>]
  12. Habibi Tabar, h. (2017). Administrative health in the light of Islamic supervision and control and its comparison with Iran's administrative system. *Ethical Researches (Association of Islamic Studies)*, 8(4), 116-97. SID.[ <https://sid.ir/paper/369556/fa>] [In Persian]
  13. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/emre.12515>

14. [https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0/2C5&q=Organization+control+2023&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0/2C5&q=Organization+control+2023&btnG=)
15. Kraybill K. (2006). the challenge of supervision in HCH: helping staff succeed. HCH clinician network, 10:1
16. Kurtessis, J.N., Eisenberger, R., Ford, M.T., Buffardi, L.C., Stewart, K.A. & Adis, C.S. (2017) Perceived organizational support: a meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. Available from: <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
17. Mahmoudian, H., Sajedi, A.M. and Faqih, T. b. (2014). Supervision and control from the management point of view of Imam Ali (AS). A new approach in educational management, 6(1,) 211-191. [In Persian]
18. Mirza Aghaei Kiaklai, M., and Hovyda, R. (2017). Control and supervision system in Islamic management. *International Conference on Management and Human Sciences Research in Iran*. [<https://sid.ir/paper/899250/fa>] [In Persian]
19. Nikpour, A., Manzari Tavakoli, A. R., Saljagah, S., Pourkiani, M., and Arabpour, A. R. (2014). Presenting a conceptual model of monitoring the work of government employees based on the criteria proposed by Muslim scientists in the direction of the general policies of the administrative system. *Islam and management researches*, 11(1), 116-99.
20. Palangi, M., Yaqouti, M., and Saadatfar, M. (2023). The importance of supervision and control in the administrative management of organizations, the 13th International Conference on Management and Humanities Research, Tehran, [<https://civilica.com/doc/1773849>] [In Persian]
21. Parizi M. (2005). *Organization and Management from theory to act: Iran institute of banking*. [In Persian]
22. Pianese, T., Errichiello, L., & da Cunha, J. V. (2023). Organizational control in the context of remote working: A synthesis of empirical findings and a research agenda. *European Management Review*, 20(2), 326-345.



فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | سال اول | دوره 1 | شماره 4

23. Rouleau, L. & Balogun, J. (2011) Middle managers, strategic sense-making, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953–983. Available from: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00941.x>
24. Sadeghpour A. (1993). Controlling or Supervision, management and development process, 7(3), 37-45 [URL: <http://jmdp.ir/article-1-485-fa.html>]. [In Persian]
25. Sajadi, S. A., Fathi Moghadam, A., Azermi, S. (2015). A review of effective teaching methods, *Journal of Educational Studies*, Center for Studies and Development of Medical Education, Army Medical Sciences University (Nama ), 5(1). [In Persian]
26. Sitkin, S.B., Long, C.P. & Cardinal, L.B. (2020). Assessing the controlliterature: looking back and looking forward. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 339–368. [Doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045321]